T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YIKICI PAZARLAMA
(DISRUPTIVE MARKETING)

Seçil HEPER

Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Akın KOÇAK

Ankara - 2008

İçindekiler

1. Giriş

Geleneksel pazarlama, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım faktörlerinin harmanlanmasına dayanan ve rakiplerin sunduklarına oranla daha büyük bir tüketici tatmini sunan bir anlayıştır. Ancak bu yaklaşım birçok eleştirilere maruz kalmaktadır (Morris, Schindebutte & LaForge, 2002). Bu yaklaşıma karşılık, birçok alternatif yaklaşım gündeme gelmiş ve son yıllarda bu yaklaşımlar şöyle sıralanmıştır: seferi pazarlama (expeditionary marketing) (Hamel & Prahalad, 1994); gerillacı pazarlama (guerilla marketing) (Levinson, 1993); yıkıcı pazarlama (disruptive marketing) (Dru, 1996); radikal pazarlama (radical marketing) (Hill & Rifkin, 1999); beklenmeyen – sezgisel olmayan pazarlama (counterintuitive marketing) (Clancy & Krieg, 2000); ağızdan ağza pazarlama (buzz marketing) (Rosen, 2000); bulaşıcı pazarlama (viral marketing) (Gladwell, 2005); ve yakınsamacı pazarlama (convergence marketing) (Wind, Mahajan & Gunther, 2002). Morris ve diğerlerinin 2002'de belirttiği gibi, bu yaklaşımlar çalkantılı çevre koşullarında yeni pazarlama yolları sunmakta, taktik ve stratejik olarak odak noktaları açısından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Tutundurma veya bir bütün olarak pazarlama karmasına odaklanmaları ve oturmuş işletmelerden ziyade daha küçük teşebbüslere hitap etmeleri açılarından da, bu yaklaşımların farklılıkları bulunmaktadır[1].

Bu ödevin konusu ise Jean-Marie Dru ve iş ortakları tarafından ortaya atılan yıkıcı pazarlamadır.

2. Yıkıcı Pazarlamanın Ortaya Çıkışı ve Tarifi

Bu yaklaşım 1990'ların başında Jean-Marie Dru ve iş ortaklarının reklâm ajansında, daha yayılmacı reklâm stratejileri üretmek, markalara daha kuvvet ve ağırlık vermek adına ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım düşünülenden daha önemli bir yaklaşım haline gelmiş, reklâmdan öteye giderek bir firma bazında ele alınmaya başlamıştır. Değişimi yaratmak ve yönetmek için bir işletmenin herhangi bir seviyesinde ele alınması gereken bir düşünme sistemi haline gelmiştir.

Bu yaklaşım geleneksel düşünceyi altüst ederek yeni ürün geliştirme, yeni bir pazarlama ve/veya reklâm duruşu ile artan bir marka büyüme başarısı yakalayan işletmelerden etkilenilerek ortaya konmuştur. Yıkım üç aşamada gerçekleşir: Gelenek, yıkım ve vizyon. Yıkım yeni bir hayat ve kendine özgü bir kültür yaratmıştır. Geleneksel düşünce aynı anda iki şey olunmayacağı yönünde görüş bildirir. Seçmelisiniz: Ya o, ya bu… Biz bu düşünce sistemiyle şekillenmişizdir. Ama bunu değiştirmemiz gerekmektedir. Stratejik olmayı zarara uğratacaksa yaratıcı olmayı

[1] J., Fitzsimmons, E., Douglas, P., Steffens, P., Thomond, (2007). Marketing Buzz: Towards a Framework for Entrepreneurs. In Proceedings AGSE Entrepreneurship Exchange, QUT, Brisbane.

asla kabul etmemeliyiz. Yani ikisini de olmalıyız. İşte yıkım bu demektir[2].Yıkımın uygulanma nedeni aşağıda da belirtilmektedir:

Yeni ürün geliştirmede başarısız olan işletmeler kendilerini büyük bir riske atmaktadırlar. Bu işletmelerin ürünleri, değişen müşteri ihtiyaç ve taleplerine, yeni teknolojilere, kısalan ürün yaşam döngülerine ve artan yerli ve yabancı rekabete karşı savunmasız durumdadır. Özellikle yeni teknolojiler yeni ürün geliştiremeyen işletmeleri tehdit eder durumdadır. Birçok oturmuş işletme marjinal inovasyon (incremental innovation) stratejisine odaklanırken, yeni işletmeler daha ekonomik olan ve rekabetçi bir alana dönüşmeyi daha rahat sağlayan yıkıcı teknolojiler üzerine yoğunlaşmışlardır. Oturmuş işletmeler yıkıcı teknolojilere adapte olmakta zorluk çekmektedirler çünkü yatırımların karşılığını alamayacaklarını düşünürler. Sonra, bu işletmeler birden karşılarında yeni çetin rakipleri bulurlar ve birçoğu da başarısız olur[3].

3. Yıkıcı Pazarlama Örnekleri

Yıkıcı pazarlama stratejileri ile başarılı olan birçok uluslar arası firma arasında Absolut, Apple, Nissan, Sony PlayStation, Mc Donald's, TAG Heuer, Danone gibi markalar bulunmaktadır. İşte bu firmalardan bazılarının başarı öyküleri:

Sony PlayStation Sega ve Nintendo'nun ardından pazarda üçüncü idi. Bilgisayar oyunlarının çocuklar ve bilgisayar çılgınları için olduğunu düşündüren geleneksel yaklaşımın aksine Sony, PlayStation'ın sadece bir oyun olmadığını, ama bir yeni tecrübe, gençler ve yetişkinler için yeni bir yaşam tarzı olduğunu ifade etmiştir. Sony yaş limiti olmaksızın tüm oyun piyasasını ele geçirmiştir. Dünya çapında satılan 82 milyon parça ile Sony bir pazar lideridir. Reklâmlar şöyle söyler: "PlayStation'ın gücünü küçümsemeyin." Sony, bu başarıyı aşağıda aşamaları açıklanan yeni bir tutundurma stratejisi ile elde etmiştir.

Gelenek: Bilgisayar oyunları çocuklar ve bilgisayar çılgınları içindir.

Yıkım: Bir yaşam tarzı tecrübesi olarak oyunun ruhunu yakala.

Vizyon: PlayStation sadece bir oyun değildir.

Avrupa'da yıkıcı tutundurma faaliyetleri "çift hayat" adı verilen ticari bir reklâm ile örneklenebilir. Bu reklâmda insanlar Sony PlayStation ile oynadıklarında yaşadıkları gizli hayatı anlatmaktadırlar. Bu faaliyetler Sony'yi büyük bir başarıya ulaştırmıştır. Bir yerde bilgisayar oyunları, bir yerde Sony PlayStation vardır. Sony, sonsuza dek oyun tecrübesini değiştirmiştir.

Bir diğer örnek Danone Avrupa'dır. Toplumda farkındalığı artırmak ve insanların sağlık ve yiyecek arasında bir ilişki kurabilmelerini sağlamak adına Danone'ye, doktorlar, biliminsanları ve Danone araştırmacılarını bir araya getiren bir enstitü kurulması yönünde tavsiyede bulunulmuştur. Diyetin en iyi ilaç olma fikrinden

---

[2] *J., M., Dru, (2002). Beyod Disruption, Changing the Rules in the Marketplace, An Adweek Book, John Wiley & Sons, Inc., New York.*

[3] *P., Kotler, (2003). Marketing Management, 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey.*

yola çıkarak Danone pazar payını artırmayı ve markasını kurumsallaştırmayı başarmıştır. Buna göre Danone şöyle bir yol takip etmiştir:

Vizyon: Danone için en önemli konu sağlıktır.

Gelenek: Pazarlama harcamaları ürün bazında ayrılmalıdır.

Yıkım: Büyük bir kampanya aracılığıyla marka vizyonunu desteklemeye yönelik Sağlık için Danone Enstitüsü kurulmuştur[4].

Macedonia (2005) makalesinde Steve Jobs'un 1997 yılında Apple Bilgisayar'a gelerek bu firmayı nasıl kurtardığını anlatır. 2005 yılında Steve Jobs, iPod adlı ürünle Time dergisinin kapağı olmuştu. Kendisi 2005 Eylül'ünde "Biz video podcastler[5] de sunuyoruz, ancak insanlar sadece bu videoyu seyretmek için bir video aleti alırlar mı? Şimdiye kadar bunu yapmadılar. Kimse bu aletle başarıyı yakalayamadı" demişti. Bu ifade, Jobs'un bilgi işlem dünyası pazarlama stratejisinde bir büyük usta olmasını sağlamıştır. Video iPodlar, gücünü internetten alan yıkıcı pazarlama konsepti dâhilinde evrimsel bir ürün olarak ortaya çıkmıştır. Bu stratejinin kalbinde teknolojik ve kültürel gelişim hızını anlamak yatar[6].

Zipatoni Chicago firmasında reklâm alanında çalışan Melisa Lampe ile yapılan bir röportaj esnasında, Lampe'ye reklâm alanında piyasada en büyük etkiyi yaratacak yeni trendler sorulduğunda kendisi piyasanın çok çabuk değiştiğini ve en büyük etkiyi yaratacak sadece bir olaydan bahsetmenin zor olacağını belirtmiştir. Ancak kendi reklâm acentesine göre, en çarpıcı etki yıkıcı pazarlama ile yaratılacaktır. Bu da, tüketicilerin hayatlarına onların ilgisini gerçekten çeken bir fikir ile ulaşıldığında, mesaj onlarla çok ilgili olduğunda, onlar en zayıf noktalarından vurulduğunda ve markaya bağlı olarak onların davranışlarında bir değişim teşvik edildiğinde başarılacaktır. Yani, asıl önemli olan mesajın en büyük etkiyi yaratması için uygun mekânı ve zamanı kollamaktır[7].

4. Yıkıcı Pazarlamayı Başarıya Ulaştıracak Etmenler

Yıkım, taze fikirlerin geleneksel düşünce ve davranış biçimlerine sistematik bir biçimde meydan okumak ile oluşturulacağı fikrine dayanmaktadır. Bu taze fikirler tüketicileri bir firmanın sunduklarını yeniden değerlendirmeye zorladığı zaman işe yarıyor demektir.

---

[4] *J., M., Dru, (2002).*

[5] *http://www.seslisozluk.com/?word=podcast, 20 Mayıs 2008.*
Podcast(ing) ses, görüntü ve yazı içeren yayınların yayın zamanından sonra izlenmek üzere kişisel bilgisayarlara, cep telefonu, MP3 çalar, video oynatıcı ya da dizüstü bilgisayar gibi taşınabilir aygıtlara yüklenmesidir. Terim Apple yoluyla üretilen taşınabilir müzikçalar iPod'un, adındaki pod ve İngilizce yayın anlamına gelen "broadcast" sözcüğünün cast kısmı alınarak türetilmiştir.

[6] *M., Macedonia, (2005). Power from the Edge, IEEE Computer Society.*

[7] *AAA Newsletter, American Academy of Advertising, March 2007, Volume 3, Number 1.*

Günümüz işletmelerinin başarıları yaratıcılıklarından gelmektedir. “Fikir ekonomisi”nde kârlı sonuçlar elde edebilmek için firmalar çalışanlarının yaratıcılıklarına güvenmek zorundadırlar.

Müşterinin her zaman haklı olduğu görüşü pazarlama tarihi kadar eskidir. Müşteriyi ilk sıraya koymak günümüz işletmelerinin de uyguladıkları bir stratejidir. Müşteri isteklerini işletme stratejisinin merkezine koymak özellikle savaş sonrası yaşanan ekonomik patlama ile birlikte önem kazanmıştır. Procter & Gamble, Kellogg’s gibi firmalar “bir işletme, ürününü yaratır ve onun için daha sonra müşteri arar” geleneğini yıkan ve böylelikle imparatorluklarını kuran ilk firmalar olmuşlardır. Bundan sonra, müşteri ihtiyaç ve talepleri hangi ürünlerin pazara sunulacağı konusunda en önemli etmen olmuştur. Müşterilerin işletme stratejisinin kalbini oluşturmaları fikri, 1960’lı yıllardan sonra fayda-bazlı pazarlama (value-based marketing) düşüncesiyle iyice yerleşmiştir.

Günümüzde müşteriler sadece haklı değil, aynı zamanda birer kahramandırlar. İşte bu fikir geleneksel ve kısıtlayıcıdır. Birçok insan ne istediğini tam olarak ifade edemeyebilir, ama bunu yapmaya çalışırken mantık, aşinalık ve geçmiş deneyimlerinden yararlanacaktırlar. Pazarlama ve yeni bakış açıları yaratma konusunda ısrarcı olunduğu takdirde, müşterilerin fikirleri benimseyip benimsemeyeceğini araştırmaya başlayıp izlemek yenilmek anlamına gelir. Yapılması gereken firmanın orijinal fikirlerle ortaya çıkmasıdır. Böylelikle müşterinin gözünde bir kahraman olunabilir. Günümüzün gözde firmaları müşteriler tarafından takip edilenlerdir.

Lider markalar müşterilerine liderlik ederek konumlarını korurlar. Müşterilerin istediklerini vererek onları şaşırtmazsınız. Yani burada yıkıcı düşünce, müşterinin değil yaratıcı fikrin kahraman olduğudur. Lider markalar müşteri bilgisine sahiptirler (customer-informed), ancak fikir odaklıdırlar (idea-led). Bu markalar için en iyi yöntem, müşterinin önünde ilerlemek, geleceği kendi fikirleriyle yaratmak ve bundan sonra müşterinin kendilerini takip etmelerini sağlamaktır. Apple, Sony ve Starbucks şaşırtıcı ve orijinal fikirlerle başarıyı yakalayan ve müşterilerin kendi ürünleri hakkındaki izlenimlerini değiştirmeyi başaran firmalardır.

Yenilikçi, yaratıcı ve ilham verici bir iş fikri olmadan, işletme ani ve çarpıcı sonuçlara ulaşmayı beklememelidir. Bir rehber fikirle yola çıkan işletmeler mekanizmadan çok birer organizma gibi davranırlar. Marka müşteriler ve çalışanlar için bir davranış – bir yaşam stili, bir düşünme tarzı – haline gelir. Bu bağlamda, markalaşmayı geleneksel düşünce tarzından yola çıkarak bir ürün sunumuna değer kazandıran bir etkinlik olarak değil, pazarlama veya iletişimin, kısacası işin etki alanı olarak düşünmek gerekmektedir.

Yıkım metodolojisi, kendiliğinden olmayı ve yaratıcı sıçrayışları desteklemek adına eğlence ve (tiyatroya ait) gösteriş üzerinde önemle durur. Rollerin oynanmasından ve yaratıcı serbest atışlardan sonra ortaya atılan düşünceleri pratik

önermelere dönüştürmek amacıyla, planlanmış bir gayret gösterilmeye başlanır. Odaklanmış çalıştay uygulamaları, düşüncelerin harmanlanmasına ve bir bağlamda ele alınmasına olanak tanır. Çalıştay sonucunda elde edilen veriler açık olmalıdır. Yıkımın ele alındığı çalıştaylar yeni fikirler yanı sıra heyecan da yaratır. Tutum ve davranışlar değişir. Yeni olanaklar yaratılır. Bu çalıştaylar sonucunda mutlaka bir çıktı elde edilir. Bu, marka için yeni bir vizyon da olabilir, yeni ürün fikirleri de, marka portföyünü tanımlamak için yeni yollar da[8]…

5. Sonuç

Yeni teknolojilerin ortaya çıktığı, sürekli değişen ve gelişen piyasalarda, artan müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilmek, rekabet avantajı yaratabilmek ve artarak gelişecek büyüme hedeflerine ulaşabilmek adına, geleneksel pazarlama yaklaşımının yıkılarak yerine merkezde yaratıcı fikrin olduğu yeni pazarlama yaklaşımı ortaya atılmıştır. Birçok başarılı örneğin ardından ortaya çıkan bu yaklaşım, diğer yeni pazarlama yaklaşımları ile birlikte işletmelerin pazarlama duruşlarını ve pazarlamaya olan bakış açılarını değiştirmektedir. İlerleyen zamanda duvarları yıkarak geleneksel görüşlerden, genel kabul görmüş kavram ve kuramlardan uzaklaşmak ve yaratıcılığa odaklanarak yeni yaklaşımları benimsemek firmaları başarıya götürecektir.

[8] *J., M., Dru, (2002).*

6. Kaynakça

1. *AAA Newsletter, American Academy of Advertising,* March 2007, Volume 3, Number 1.
2. Dru, J., M., (2002). **Beyod Disruption, Changing the Rules in the Marketplace,** An Adweek Book, John Wiley & Sons, Inc., New York.
3. Fitzsimmons, J., Douglas, E., Steffens, P., Thomond, P., (2007). Marketing Buzz: Towards a Framework for Entrepreneurs. In *Proceedings AGSE Entrepreneurship Exchange,* QUT, Brisbane.
4. Macedonia, M., (2005). Power from the Edge, *IEEE Computer Society.*
5. Kotler, P., (2003). **Marketing Management**, 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
6. http://www.seslisozluk.com/?word=podcast, 20 Mayıs 2008.